

ACTA DIDACTICA Vol. 13.

# Management de proiect

Liliana Ciascai

Presă Universitară Clujeană

**Liliana Ciascai**

# **Management de proiect**

**Presa Universitară Clujeană**

**2019**

**Colecția *Acta Didactica***  
**este coordonată de Liliana Ciascai și Maria Eliza Dulamă.**

***Referenți științifici:***

**Conf. univ. dr. Ioana Magdaș**

**Conf. univ. dr. Zsoldos-Marchiș Iuliana**

**ISBN 978-606-37-0544-1**

© 2019 Autoarea volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autoarei, este interzisă și se pedepsește conform legii.

**Universitatea Babeș-Bolyai**  
**Presa Universitară Clujeană**  
**Director: Codruța Săcelean**  
**Str. Hasdeu nr. 51**  
**400371 Cluj-Napoca, România**  
**Tel./fax: (+40)-264-597.401**  
**E-mail: editura@editura.ubbcluj.ro**  
**<http://www.editura.ubbcluj.ro>**

Lucrarea d-nei prof. univ. dr. Liliana Ciascai reprezintă o abordare sintetică și aplicativă a cunoștințelor privind Managementul proiectului. Ea este utilă cadrelor didactice și studenților care doresc să se familiarizeze cu gândirea și practica în domeniu.

Fiecare capitol este structurat astfel încât cititorul să identifice cu ușurință aspectele de interes. Astfel, la începutul fiecărui capitol sunt precizate scopul, cunoștințele și abilitățile pe care cititorul și le poate dezvolta. Conținuturile capitolelor propuse spre studiu evidențiază definițiile importante a fi reținute, temele de reflecție și sinteza cunoștințelor.

La finalul lucrării cititorul găsește exerciții și teme de autoevaluare precum și un scurt glosar de termeni. Anexele lucrării, ca și documentele la care se face referire în lucrare, sprijină cititorul să coreleze cunoștințele teoretice cu cele practice.

Datorită modului în care este structurată și redactată, lucrarea este ușor de parcurs, atractivă, interesantă și, prin conținutul său, extrem de utilă.

**Conf. univ. dr. Zsoldos-Marchiș Iuliana**

Lucrarea de față se adresează în principal profesorilor și studenților din domeniul științelor educației care doresc să achiziționeze, de o manieră pragmatică, cunoștințele de bază privind procesul de finanțare și de propunere a unei aplicații de proiect. Așa cum se poate constata parcurgând lucrarea, autoarea acordă o atenție deosebită însușirii de către cititori a gândirii manageriale specifice proiectului.

Lucrarea structurează cunoștințele de o manieră sistematică, evidențiind în cadrul fiecărui capitol: scopul, capacitățile ce urmează a fi dezvoltare, cunoștințele importante, temele de reflecție și evaluare și sinteza cunoștințelor. Parcurgerea lucrării este facilitată de imaginile și tabelele integrate în conținutul lucrării.

Temele de reflecție, exercițiile și temele de autoevaluare fac referire la documente disponibile Web și la experiența profesională a cititorului. Ele pot fi ușor rezolvate prin parcurgerea atentă a lucrării.

În baza acestor considerații recomand lucrarea d-nei prof. univ. dr. Liliana Ciascai ca fiind extrem de utilă tuturor celor preocupați de dezvoltarea paletelor competențelor lor profesionale.

**Conf. univ. dr. Ioana Magdaș**



# CUPRINS

## Introducere

<b>Capitolul 1. MANAGEMENT ȘI PROIECT. PRECIZAREA CONCEPTELOR .....</b>	<b>7</b>
1.1. Management. Precizarea conceptului.....	7
1.2. Proiectul .....	10
1.3. Proiectele ca organizații temporare și sisteme sociale .....	17
Rezumat.....	18
<b>Capitolul 2. MANAGEMENTUL DE PROIECT. FACTORII UMANI IMPLICAȚI .....</b>	<b>19</b>
2.1. Managementul proiectelor și managerul de proiect .....	19
2.2. Abilități manageriale și abilitățile managerului de proiect .....	21
2.3. Echipa proiectului .....	27
Rezumat.....	32
<b>Capitolul 3. FINANȚAREA: NOȚIUNI INTRODUCTIVE.....</b>	<b>33</b>
3.1. Finanțare.....	33
3.2. Programul de finanțare .....	34
3.3. Ghiduri de finanțare .....	38
Rezumat.....	40
<b>Capitolul 4. PROPUNEREA DE FINANȚARE.....</b>	<b>41</b>
4.1. Ciclul proiectului.....	41
4.2. Cererea de finanțare .....	43
4.3. Formulare de aplicație.....	45
Rezumat.....	48
<b>Capitolul 5. GÂNDIREA ȘI ACȚIUNILE SPECIFICE MANAGEMENTULUI DE PROIECT .....</b>	<b>49</b>
5.1. Pregătirea pentru scrierea unei aplicații .....	49
5.2. Identificarea unei nevoi/probleme posibil a fi soluționată printr-un proiect.....	50
5.3. Rezumatul proiectului .....	53
5.4. Finalitățile proiectului .....	54
5.5. Pentru cine facem proiectul? .....	56
5.6. Fundamentarea teoretică a proiectului .....	57
5.7. Activitățile proiectului.....	57
5.8. Partenerii proiectului .....	61
5.9. Riscurile în proiecte și managementul lor.....	62

5.10. Comunicarea în proiect .....	65
5.11. Planul financiar al proiectului .....	66
5.12. Rezultatele proiectului.....	67
5.13. Controlul și evaluarea în proiect .....	67
5.14. Diseminarea, continuarea, durabilitatea și impactul proiectului .....	68
Rezumat.....	70
 <b>Capitolul 6. SUGESTII DE SUCCES ȘI CE FACEM CU PROPUNERILE RESPINSE? .....</b>	<b>71</b>
6.1. Evaluarea unei aplicații .....	71
6.2. Cauzele respingerii propunerilor .....	73
6.3. Sugestii de asigurare a succesului cererii de finanțare .....	74
Rezumat.....	77
Exerciții suplimentare .....	78
Teme de autoevaluare.....	79
 <b>Bibliografie.....</b>	<b>81</b>
Glosar de termeni .....	83
Anexa 1. Ghid privind Programul Secvențial Comenius .....	84
Anexa 2. Surse de informare Web .....	92

# Capitolul 1

## MANAGEMENT ȘI PROIECT. PRECIZAREA CONCEPTELOR

Scopul parcurgerii capitolului: **Familiarizarea cititorului cu setul de cunoștințe care fundamentează managementul de proiect**

După parcurgerea acestui modul, cititorii vor fi capabili:



- să definească noțiunile de management, proiect, planificare (strategică);
- să diferențieze între program și proiect;
- să precizeze procesele manageriale;
- să explicitizeze etapele unui proiect;
- să prezinte tipologia proiectelor.

Cuvinte-cheie: proiect, program, tipologia proiectelor, planificare.

### 1.1. Management. Precizarea conceptului

Termenul “management” arată Joița (2000) provine din latină (manus - mână, manevrare, pilotare, conducere, strunirea cailor) fiind preluat ulterior în multe limbi: manège (franceză), maneggio (italiană); to manage (engleză). În limba franceză acestui termen îi corespunde termenul “gestiune”. Înțelesurile termenului de “management” sunt: a administra, a cârmui, a conduce, a dirija, a duce la bun sfârșit, a face față, a finaliza, a găsi mijloace, a izbuti, a manevra, a reuși, a rezolva, a stăpâni, a se descurca, a se pricepe să....

Managementul a început să se dezvolte și a devenit subiect de cercetare odată cu lucrările lui Frederick Taylor (1856-1915), un inginer american și ale lui Henry Fayol (1841-1925), inginer și geolog francez. Primul publică în 1911 lucrarea „Principiile managementului științific”, și definește managementul ca fiind „arta de a ști precis ce trebuie făcut, cât mai bine și cât mai ieftin”. Fayol publică cinci ani mai târziu lucrarea „*Administration industrielle et generale. Prevoyance, organisation, comandement, coordination, control*” prin titlul căreia enunță funcțiile managementului. Desconsiderată inițial în Marea Britanie și America de Nord, lucrarea este republicată abia în 1949 sub titulatura de „General and Industrial management”.



Managementul reprezintă un domeniu de studiu, de cercetare și aplicativ complex, interdisciplinar, ce promovează o abordare globală și strategică a activităților din domeniu. Fundamentele sale se regăsesc în: științele economice, teoria generală a sistemelor, informatică, statistică, științe juridice, psihologie, sociologie, științe politice, ergonomie, antropologie, științe biomedicale, etică și deontologie, lingvistică și cultură.

Conceptul, așa cum este el utilizat în limba engleză, se referă la activitatea/arta de a conduce, de a organiza, de a gestiona, de a reuși să atingi obiective, de a adapta deciziile optime în proiectarea și realizarea activităților și proceselor. În limba română termenul face trimitere și la abilitatea de a organiza, gestiona situații sau procese.



**Managementul** desemnează **știința și arta conducerii** unui **proces/sistem de activități** (planificare, organizare, luare de decizii, coordonare, control), care beneficiază de **resursele unei organizații** (resurse informaționale, materiale, umane), prin care se urmărește **atingerea unor obiective sau scopuri specifice** ale organizației.

Conform opiniei exprimate de Russu (Jinga, 2009:14-15), utilizarea conceptului de management nu face referire doar la "știință" (ansamblu organizat și coerent de cunoștințe utilizate pentru a explica fenomene și procese implicate în conducerea organizațiilor) ci și la "artă" (măiestria managerului de a utiliza cunoștințele și competențele de care dispune în diverse contexte reale) sau la o "stare de spirit specifică" (determinată de viziunea managerului cu referire la progres și știința de a-și pune viziunea în practică) respectiv la "disciplina academică" (ansamblu de cunoștințe, competențe și atitudini care fac obiectul unui proces de învățare instituționalizat) necesar a fi studiată de cei interesați în problematica managementului.

Managementul trebuie să fie științific (știință socială), sublinia Taylor (Bagad, 2008:4-6), deoarece presupune luarea sistematică a deciziilor (pe tot parcursul procesului), soluții de tip situațional (rezultatul este dependent de resurse, instrumente, stimulente și motivații), caracter universal al procesului de management (descrie demersuri de planificare, organizare, conducere, control) și principii manageriale universal acceptate (diviziunea muncii, disciplină, asumare etc.)

Privit ca artă, arată Kontz (Bagad, 2008:1-3), managementul implică, din partea managerului, spirit creativ, abordare individuală, aplicare și dedicare, inițiativă și inteligență (personală, socială și emoțională).

Procesul managerial are la bază funcțiile manageriale precizate mai sus: planificare, organizare, conducere și control (Bagad, 2008, 2009; Griffin, 2016: 6,7).

- Planificarea și luarea de decizii – presupune stabilirea a ceea ce trebuie făcut și cum va fi făcut pentru ca obiectivele organizaționale să fie atinse. Tudorică (2006:27) consideră că planificarea trebuie precedată de previziune/proгноză (decizii strategice pe termen lung) și succedată de programare. Previziunea se concretizează în decizii strategice pe termen lung, planificarea se face pe termen mediu și se finalizează printr-un plan iar programarea, realizată pe termen scurt, descrie în amănunt, acțiuni, mijloace și resurse necesare realizării planului.
- Organizarea – servește la identificarea activităților necesare realizării obiectivelor propuse, identificarea și alocarea resurselor per activități, stabilirea sarcinilor și atribuirea acestora membrilor proiectului, structurarea colaborărilor în contextul muncii depuse în proiect.
- Conducerea - urmărește concentrarea eforturilor echipei proiectului spre atingerea scopurilor urmărite. Pentru a atinge acest deziderat conducerea implică stabilirea obiectivelor pe termen mediu și scurt, luarea deciziilor și transmiterea deciziilor și instrucțiunilor subordonaților.
- Controlul (monitorizare și evaluare corectivă) și evaluarea de bilanț – stabilește măsura în care obiectivele propuse au fost realizate. Controlul se realizează pe tot parcursul desfășurării proiectului urmărind să asigure monitorizarea progresului și reglarea procesului managerial. Evaluarea corectivă, fiind o evaluare pe parcurs, corelată reglării, joacă un rol important în cadrul procesului managerial (Isoc, 2007: 40). La finele realizării proiectului evaluarea de bilanț stabilește dacă performanțele corespund așteptărilor.

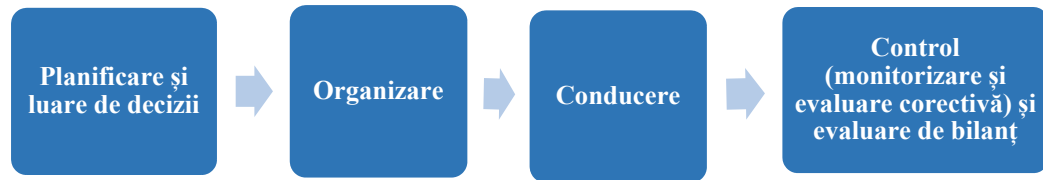


Figura 1.1a. Perspectiva tradițională (liniară) asupra procesului managerial

Perspectiva contemporană asupra managementului este procesuală și sistemică, astfel încât etapele mai sus menționate nu sunt dispuse într-o structură liniară ci sunt parte a unui ciclu, revenirea în ciclu fiind asigurată de funcția de feed-back. (Griffin, 2016:19)

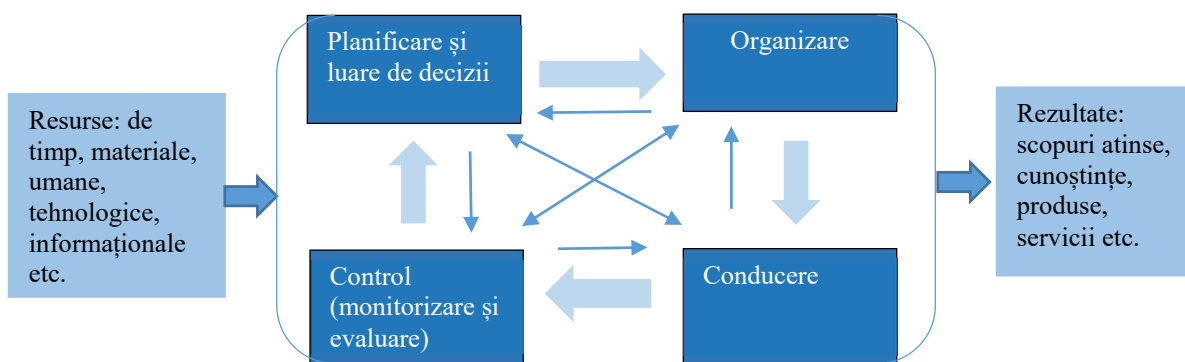


Figura 1.1b. Perspectiva contemporană (sistemică) asupra procesului managerial (după Griffin, 2016: 7)

## 1.2. Proiectul

Cuvântul "proiect" provine din latinescul "projectus" care înseamnă: a arunca în față, a arunca în depărtare, a merge înainte.



**Proiect** – un ansamblu de activități planificate care se adresează unei **probleme specifice**, urmărește atingerea unor **obiective specifice**, în **limite de timp** bine definite și beneficiază de **fonduri limitate**.

Proiectul are următoarele caracteristici:

- răspunde unei necesități de îmbunătățire a unei situații existente care nemulțumește o organizație/individ sau pentru care se întrezăresc posibilități de dezvoltare. Această necesitate este explicitată printr-o problemă și un număr de obiective;
- rezolvarea problemei reprezintă o evoluție (cel mai adesea, o inovație și mai rar, o invenție);
- presupune o îmbinare de resurse umane, intelectuale și materiale antrenate într-o organizare temporară de operații/activități de efectuat, în scopul atingerii unui obiectiv unic și măsurabil regăsit în produsele proiectului;
- este un demers specific care permite structurarea metodologică progresivă a unei realități viitoare;
- este limitat de timp și de resursele umane, financiare și materiale;
- produce rezultate concrete;
- este unic (nici un proiect nu seamănă cu altul datorită contextului: resurse umane, materiale, localizare, de timp, parteneriate etc.).

În concluzie, un proiect este implementat pentru a elabora un răspuns către un utilizator, un client/clientelă. El implică un obiectiv, planificare, acțiuni de întreprins cu resurse definite, într-un termen dat. (AFNOR – Asociația franceză pentru stabilirea normelor; Portney, 2017:10).

Gareis (2010:62) consideră că proiectele sunt adecvate derulării proceselor care au următoarele caracteristici: unicitate relativă, perioadă de desfășurare (mică sau medie), importanță strategică (medie sau chiar mare) și dimensiune (medie sau mare). Proiectele, arată sursa citată, sunt utilizate pentru procesele cu extindere medie sau mare (ibidem).

În același timp, perspectiva contemporană asupra proiectului accentuează caracterul procesual al acestuia și orientarea spre atingerea unui scop.



**Proiectul** reprezintă un **proces** care implică un **sistem de activități** atent proiectate, organizate, coordonate și controlate, urmărind atingerea unui scop/unor obiective. El este desfășurat în baza unei metodologii specifice și delimitat ca durată, costuri și resurse umane și materiale.

Etapile de parcurs în desfășurarea proiectului sunt ilustrate în figura 1.2:

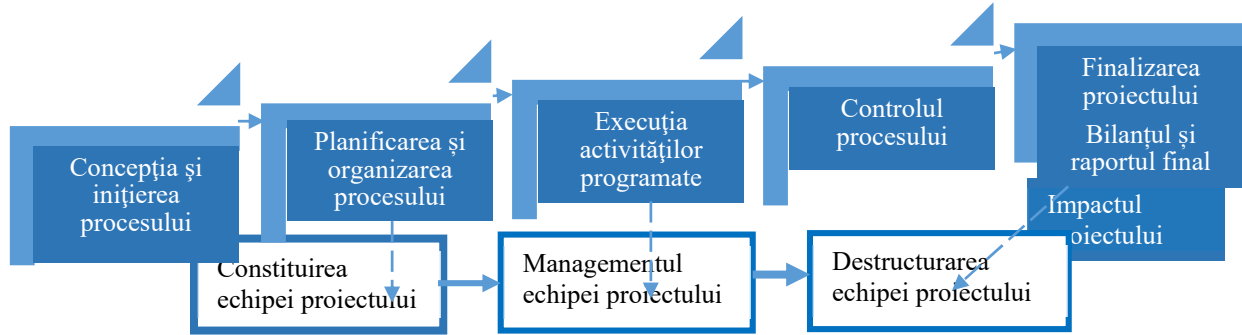


Figura 1.2. Etapele unui proiect

Detaliem pe scurt conținutul etapelor unui proiect (Hedman, 2011:17-21):

**Etapa a I-a: Concepția și inițierea proiectului** implică:

- analiza situației curente și identificarea nevoii de inițiere a proiectului;
- definirea scopului/obiectivelor majore ale proiectului;
- înțelegerea criteriilor de selecție a proiectelor;
- stabilirea managerului de proiect;
- schița proiectului (etape, activități, resurse etc.)
- obținerea acordului instituțional cu referire la draftul proiectului.

**Etapa a II-a: Planificarea și organizarea procesului** impune:

- descrierea clară și precisă a rezultatelor proiectului;
- stabilirea unui buget al proiectului;
- definirea activităților și estimărilor de timp necesare realizării proiectului;
- programarea activităților;
- identificarea competențelor și a resurselor necesare pentru îndeplinirea sarcinilor proiectului;
- identificarea riscurilor proiectului și elaborarea planurilor de abordare a acestora.

Planificarea reprezintă o activitate obligatorie într-un proiect, de la elaborarea draftului proiectului și până la finalizarea acestuia.

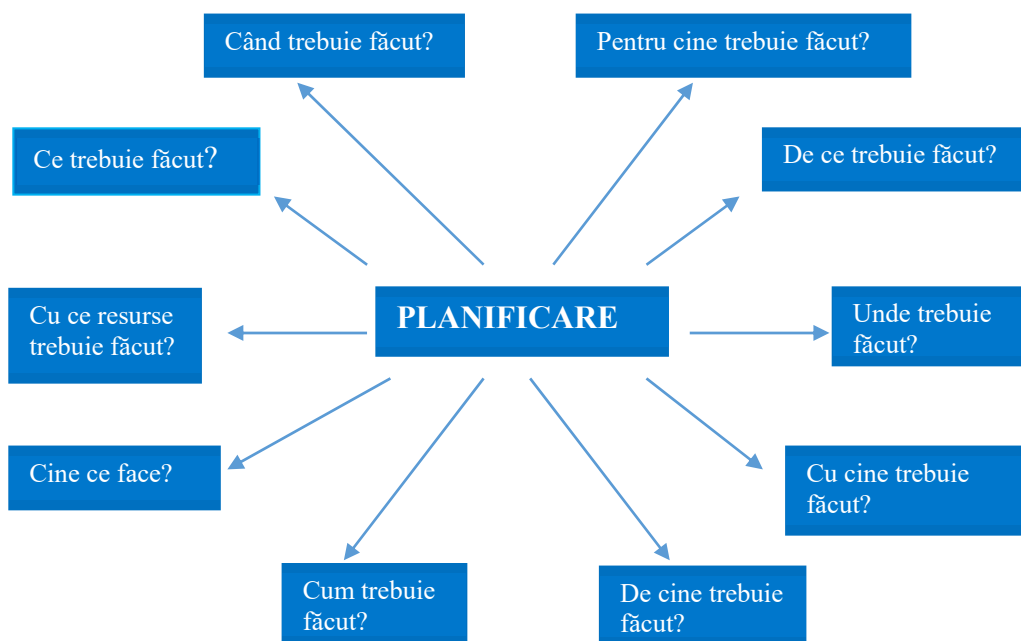
Principalele caracteristici ale planificării sunt următoarele:

- își propune armonizarea resurselor și abilităților existente cu oportunitățile și riscurile din mediul extern;

- furnizează baza organizării activităților la nivel de detalii și a luării de decizii zilnice;
- are loc pe termen lung;
- este realizată de echipa managerială, datorită faptului că membrii acesteia dețin informațiile necesare și pentru că angajamentul lor îi motivează pe colegii implicați în implementarea activităților proiectului;
- de obicei este definită în termeni generali.

Orice activitate de planificare răspunde unui set de întrebări prezentate mai jos:

Figura 1.3. Întrebările la care răspunde un demers de planificare



*Etapa a III-a: Execuția activităților programate și coordonarea continuă a proiectului*  
presupun:

- formarea echipei de proiect;
- direcționarea și conducerea echipei de proiect;
- obținerea altor resurse necesare proiectului;
- realizarea reuniunilor de examinare a evoluției proiectului;
- comunicarea informațiilor despre proiect;
- gestionarea progresului proiectului;
- implementarea procedurilor de asigurare a calității.

***Etapa a IV-a: Controlul procesului*** implică:

- măsurarea performanțelor în raport cu planul;
- luarea de măsuri corective atunci când proiectul nu evoluează în direcția dorită, când măsurile luate anterior nu și-au atins scopul, când rezultatele parțiale obținute nu corespund prevederilor din proiect etc.
- evaluarea eficacității acțiunilor corective;
- asigurarea continuării progresului proiectului conform planului;
- revizuirea unor activități și implementarea cererilor de modificare.

***Etapa a V-a: Finalizarea proiectului:***

- evaluarea internă și externă a rezultatelor proiectului;
- elaborarea bilanțului și a raportului final al proiectului;
- obținerea acceptării rezultatelor proiectului;
- explicitarea lecțiilor învățate pe parcursul desfășurării proiectului;
- arhivarea documentelor proiectului;
- formalizarea închiderii proiectului;
- eliberarea resurselor proiectului.

***Impactul proiectului:*** orice proiect presupune diseminarea rezultatelor și adeseori follow-up din partea membrilor echipei proiectului și beneficiarilor, bazat pe rezultatele obținute în urma aplicării în practică a cunoașterii obținute prin participarea acestora în proiect.

Gareis (2010:63) clasifică proiectele în proiecte mici, proiecte și programe, în funcție de următoarele caracteristici: importanța strategică, durata, organizații partenere, resurse interne și costuri externe. Proiectele mici au un capital de cel puțin 5 000 EUR, durează cel puțin două luni, presupun parteneriat extern în cel puțin trei domenii, au prevăzute ca resurse interne cel puțin 100 zile-om și costuri externe de cel puțin 0,1 mil EUR. Proiectele au un capital de cel puțin 50 000 EUR, durează cel puțin trei luni, presupun parteneriat extern și parteneri în cel puțin cinci domenii, au prevăzute ca resurse interne cel puțin 200 zile-om și costuri externe de cel puțin 0,5 mil EUR. Programele implică valori mai mari decât proiectele cu privire la toate aspectele mai sus menționate.

Proiectele cunosc o tipologie care include o mare varietate de scopuri, domenii și instituții:

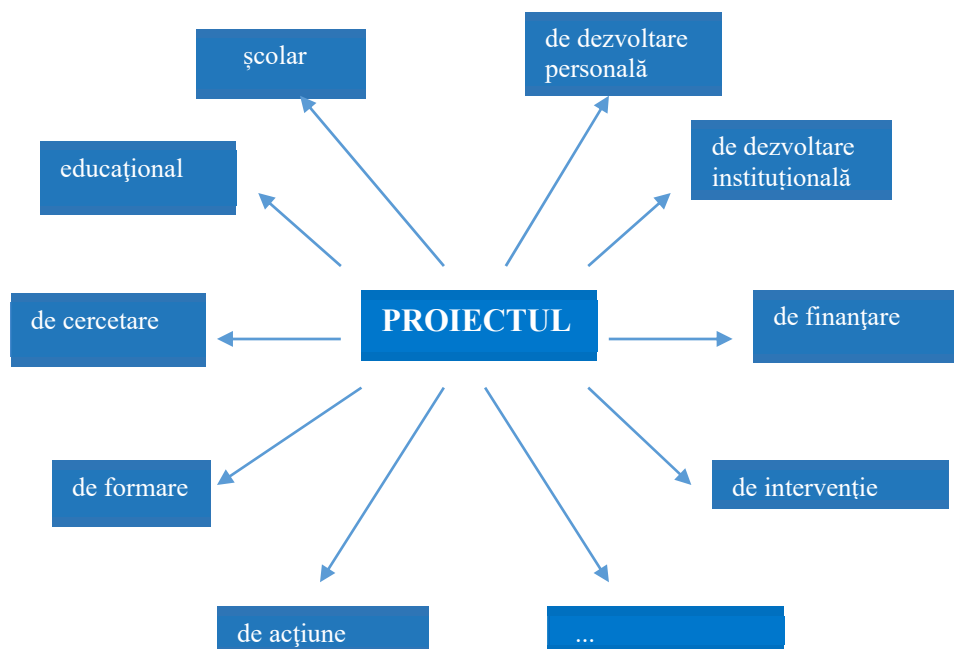


Figura 1.3. Tipologia proiectelor

Un proiect este creditat cu reușită în următoarele condiții:

- este inovativ, demonstrează responsabilitate, eficiență, profesionalism și transparență;
- este realizat în parteneriat și cu implicarea/ participarea comunității (acestea nefiind însă condiții obligatorii);
- răspunde, la nivel înalt, cerințelor finanțatorului și nevoii/problemei care a condus la realizarea proiectului;
- atingerea obiectivului/obiectivelor dorite se produce în intervalul de timp prestabilit (Gherguț & Ceobanu, 2002:70; Portney, 2017:10).



### Tema de reflecție nr. 1.1.

Analizați cerințele specificate în ghidul referitor la proiectele GDS (Granturi de dezvoltare școlară) și completați lista de repere/cerințe prezentată în paragraful anterior.



Exemplificăm, în cele ce urmează, cerințele Programului de Granturi de Dezvoltare Școlară (PMGDȘ). (<http://www.finantare.ro/program-934-Programul-de-Granturi-pentru-Dezvoltare-Scolara.html>)

Exemplu: Cerințele unui proiect de tip GDS

- obiectivul/obiectivele trebuie să rezulte din Planul de Dezvoltare al Școlii;
- să fie coerent: diferitele părți ale planului proiectului trebuie să fie corelate logic;
- să fie relevant: proiectul trebuie să se adreseze unei nevoi reale a școlii;
- să aibă în vedere îmbunătățirea accesului elevilor la un învățământ de calitate;
- să fie inovator;
- să fie fezabil și realist;
- să respecte principiul cost - eficiență;
- să aibă în vedere asigurarea condițiilor pentru o viitoare continuare a proiectului;
- să se adreseze învățământului obligatoriu;
- să nu se suprapună cu alte proiecte finanțate care au același obiectiv;
- să includă în buget cheltuieli eligibile;
- să se deruleze pe o perioadă de maxim 12 luni;
- să fie aprobat de către Consiliul de administrație și avizat de primar.

Gareis (2010: 59-61) descrie alte trei perspective asupra proiectului. Astfel, acesta poate fi văzut ca:

- ansamblu de sarcini cu caracteristici specifice. Privit din această perspectivă managementul proiectelor presupune gestionarea sarcinilor, a problemelor de organizare, a tehnicilor, modalităților și instrumentelor de coordonare necesare derulării unui proiect;
- ca organizații (structuri organizatorice) temporare;
- ca sisteme sociale delimitate de propriul mediu și relaționate la mediu. (ibidem)



### Tema de reflecție nr. 1.2.

Descrieți 3 proiecte desfășurate în școala dvs. sau despre care ați aflat din diverse surse. În acest scop folosiți structura prezentată în tabelul 1.1.

În ce categorie (proiecte mici, proiecte sau programe) considerați că se încadrează ele?

Întrebările care orientează procesul elaborării unei propuneri de proiect sunt precizate în tabelul 1.1. Cadrele didactice pot utiliza această listă de întrebări pentru a instrui elevii cu privire la metoda proiectului (învățare explicită).

**Tabelul 1.1. Structura unui proiect și întrebările la care răspunde**

Întrebarea la care se răspunde	Elemente structurale
CE PROPUN?	Tema proiectului
DE CE?	Justificarea alegerii temei
PENTRU CE / PENTRU CINE?	Obiective
CU CINE?/ UNDE?	Grup țintă / parteneri în proiect, localizare
CU CE?	Resurse: umane, materiale informaționale, financiare, de timp
CINE CE FACE?	Responsabilități
CUM?	Etape Activități
CÂND?	Termene Priorități
CE și CÂT OBȚIN?	Rezultate așteptate Impact
CUM URMĂRESC ȘI MĂSOR?	Monitorizare Metode de verificare Metode, instrumente și indicatori de evaluare Modalități de reglare
CE TRANSMIT / CE TRANSFER?	Raport de activitate Activități de diseminare Posibilități de continuare a proiectului.



### **Tema de reflecție nr. 1.3.**

Utilizând reperele oferite de tabelul de mai sus faceți un paralelism între proiectul unei activități de învățare și un proiect educațional.

### **1.3. Proiectele ca organizații temporare și sisteme sociale**

Proiectele pot fi privite și ca sisteme sociale, delimitate de mediul lor și conectate la acesta.

Perspectiva organizațională asupra proiectului este obligatorie atunci când desfășurarea proiectului implică mai multe departamente ale organizației mamă. În același timp proiectele internaționale pot fi considerate o organizație cu mai multe echipe de proiect provenind din țările partenere. În acest caz echipele pot avea sarcini diferite sau membrii din diferite echipe realizează o sarcină comună.

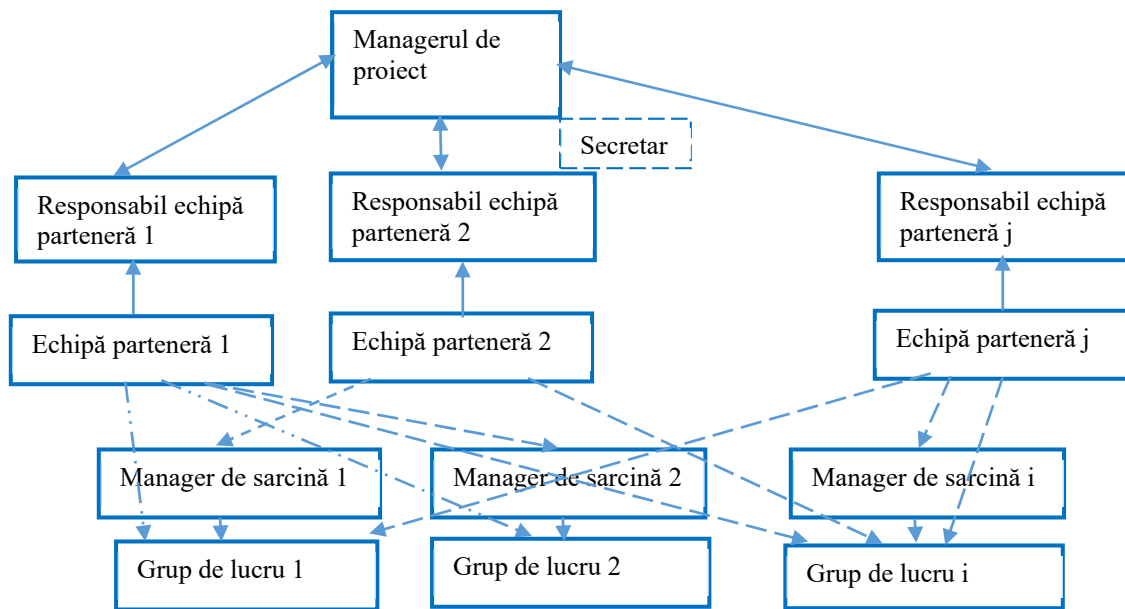


Figura 1.4. Structura organizațională a unui proiect



### Exercițiul 1.

Presupunând că ați fi finanțatorul unui proiect care sunt criteriile în baza cărora ați selecta o aplicație.



### Rezumat

*Managementul* reprezintă un domeniu de studiu, de cercetare și aplicativ complex, interdisciplinar, ce promovează o abordare globală și strategică a activității educative.

*Proiectul* constă într-un ansamblu de activități planificate care se adresează unei probleme specifice, urmărește atingerea unor obiective specifice, în limite de timp bine definite și beneficiază de fonduri limitate.

*Planificarea* reprezintă o activitate care-și propune armonizarea resurselor și abilităților existente cu oportunitățile și riscurile din mediul extern.

*Terminologia specifică* – managementul proiectelor beneficiază de o terminologie specifică, un adevărat „jargon”.

## Capitolul 2

# MANAGEMENTUL DE PROIECT. FACTORII UMANI IMPLICAȚI

Scopul capitolului: **explicitarea competențelor managerului de proiect și ale echipei proiectului.**

După parcurgerea acestui capitol cititorii vor fi capabili:



- să definească noțiunile de management de proiect, manager/management și leader/leadership;
- să definească noțiunile de manager de proiect;
- să diferențieze între management de proiect și leadership;
- să explicitizeze competențele managerului de proiect;
- să precizeze competențele echipei proiectului;
- să definească riscurile și managementul riscurilor în proiecte.

Cuvinte-cheie: management de proiect, manager de proiect, echipă de proiect, ciclul de viață al echipei, abilități managerului de proiect, comportamente în echipa proiectului, colectarea feed-back-ului în proiect, managementul riscurilor.

### 2.1. Managementul de proiect și managerul de proiect

Managementul de proiect reprezintă, în societatea actuală, o activitate absolut necesară oricărei organizații - instituții și întreprinderi de stat, companii și firme particulare – și face trimitere la o ocupație (manager de proiect).



**Managementul de proiect** poate fi definit ca *“aplicarea, în activitățile proiectului, a cunoștințelor, a competențelor, a instrumentelor și tehnicilor în vederea atingerii scopurilor și obiectivelor proiectului”* – PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 1996:12.

Managementul de proiect, fiind fundamentat pe norme și principii, trebuie privit ca abordare strategică a realizării unui proiect. Managementul strategic reprezintă "un proces de gestiune adecvat și continuu care vizează formularea și implementarea unor strategii eficiente; o modalitate de abordare a oportunităților de afaceri și a provocărilor" (Griffin, 2016:71).

Aspectele care fac obiectul procesului de management al proiectului privesc: obiectivele, realizările, termenele, cheltuielile și veniturile, resursele și riscurile. Acestora li se adaugă organizarea, cultura și contextul proiectelor (Gareis, 2010:57).

În literatura domeniului se operează adesea distincția management-conducere:

***Management – cum să faci***

***Conducere – ce să faci***

Termenul "manager" definește conducătorul, administratorul, directorul, coordonatorul unei echipe. Cele mai frecvente semnificații etimologice ale termenului sunt cele de conducere, organizare, reușită. Ele definesc deci două accepțiuni: sensul larg, de activitate umană, complexă, de pregătire, concepere, organizare, coordonare, administrare a elementelor implicate în atingerea unor obiective și sensul restrâns de conducere operativă, curentă.

Kotterman (2006, citat de Bohoris & Vorria) diferențiază între management și leadership prin referire la:

- a) *viziunea instituțională*: managerul elaborează planuri și bugete, stabilește etape și termene, fiind mai puțin implicat în stabilirea viziunii și scopurilor organizației (de care un leader este însă foarte preocupat). Leaderul elaborează planuri strategice prin care se urmărește să se îndeplinească viziunea, aceasta din urmă constând adesea în schimbări majore la nivelul organizației;
- b) *constituirea și structurarea echipei și a parteneriatelor*: managerul stabilește personalul necesar și îl organizează prin atribuirea și delimitarea responsabilităților (și a autorității), stabilește procedurile de implementare a viziunii și implementează viziunea. Leaderul comunică viziunea, misiunea și direcția de desfășurare a proceselor, influențează constituirea echipelor și a parteneriatelor care înțeleg și acceptă viziunea. Dacă managerul nu este afectat de emoții leaderul, în schimb, este implicat emoțional;

- c) *viziunea referitoare la execuție*: managerul controlează procesele, identifică și rezolvă probleme (alegând soluții cu risc scăzut) și monitorizează obținerea rezultatelor. Leaderul însă motivează și inspiră, stimulează echipa să depășească blocajele referitoare la schimbarea propusă, se preocupă de satisfacerea nevoilor umane de bază ale personalului și promovează abordări de rezolvare a problemelor care presupun risc ridicat;
- d) *viziunea cu referire la rezultate*: managerul oferă rezultatele conducerii și altor parteneri sau părți interesate. Leaderul promovează schimbări utile și dramatice, în acord cu viziunea și obiectivele prefigurate. (ibidem)



### **Teme de reflecție nr. 2.1.**

Dați exemple de situații din viața de zi cu zi în care utilizați termenii management, conducere și gestiune cu accepțiuni diferite și exemple în care aceiași termeni sunt utilizați având un același înțeles.

Cea mai mare greșeală pe care o fac managerii, arată Daft & Marcic (2009:12), este aceea de a-și asuma sarcinile în loc de a le distribui personalului pentru a contribui astfel la dezvoltarea abilităților acestora.

## **2.2. Abilitățile manageriale și abilitățile managerului de proiect**

Rolul leaderului, într-o instituție școlară, spre exemplu, arată Dimmock (2003: 16-17), este acela de a promova inovația, echitatea și corectitudinea, centrarea pe învățare și învățarea pe tot parcursul vieții, dreptul egal la educație, orientarea spre servicii aduse societății, angajarea comunității în viața școlii, dezvoltarea personală.

Un manager de proiect eficient, arată Desmond (2004:186) se concentrează și menține echipa concentrată asupra obiectivelor proiectului, practică ascultarea activă, creează un mediu psihologic securizant, încurajează competența, urmărește calitatea. Abilitățile managerului de proiect sunt structurate de Daft & Marcic (2009:10) în trei grupe: conceptuale, umane și tehnice. Schuster & Mocanu (2001:57-60) împart competențele managerului de proiect în patru grupe: competențe metodice, competențe de specialitate, competențe sociale și comunicaționale. Primele două categorii se fundamentează în

principal pe experiența în domeniul managementului proiectului iar ultimele două pe experiența de viață și cunoștințele obținute prin lectură și formare. Sursa citată alături categoriilor de competențe prezentate mai sus și un set de trăsături de personalitate precum maturitate și stabilitate psihică, conduită corectă și incoruptibilă, autocontrol etc.

Griffin (2016:8,9) identifică mai multe categorii de abilități manageriale. Enumerăm și completăm, în cele ce urmează, categoriile de abilități menționate de sursa citată:

- abilități tehnice – abilități necesare înțelegerii și îndeplinirii unor sarcini specifice ale unei organizații;
- abilități interpersonale – abilități de comunicare, de înțelegere și de motivare a indivizilor și grupului;
- abilități conceptuale – abilitatea de a percepe cu ușurință întregul prin analiza și diagnosticarea diferitelor stări, ceea ce poate conduce la a prezice viitorul afacerii sau organizației;
- abilități de diagnosticare – abilități de anticipare a unui răspuns posibil la o situație dată;
- abilități de comunicare – abilități de transmitere și receptare eficientă a ideilor și informațiilor spre și de la alții;
- abilitatea de a lua decizii – abilități implicate în recunoașterea și definirea problemelor și oportunităților, în identificarea și selectarea unor modalități de acțiune în scopul rezolvării problemelor și a valorificării oportunităților;
- abilități de rezolvare de probleme – abilități de înțelegere a problemelor apărute, și de soluționare promptă și eficientă a acestora;
- abilități de colaborare – abilități de muncă în echipă, de delegare și asumare de responsabilități;
- abilități administrative și financiare – abilități de gestionare a documentelor și resurselor financiare și materiale și de evaluare a operațiilor financiare;
- abilități de leadership – abilități de proiectare a obiectivelor, de înțelegere și asumare a viziunii, de management al conflictelor etc.

Gherguț & Ceobanu (2009: 116-119) identifică următoarele funcții ale managerului/directorului de proiect:

- coordonarea și supervizarea științifică, tehnică, financiară, administrativă a proiectului;

- relaționarea cu finanțatorul (cu raportarea periodică a informațiilor privind starea proiectului);
- responsabil principal pentru derularea proiectului la nivelul de exigență planificat;
- beneficiar principal al fondurilor solicitate și primite de la finanțator, pe care le distribuie echipelor partenere;
- responsabil de repartizarea costurilor pe capitole bugetare și de încadrarea în buget;
- organizator al auditului intern și extern al proiectului;
- deținător al drepturilor referitoare la rezultatele proiectului.



### **Tema de reflecție nr. 2.2.**

Răspundeți la chestionarul din tabelul 2.1 folosind: a) propria experiență managerială (în cazul în care dispuneți de o asemenea experiență); b) observațiile dvs. referitoare la comportamentul managerilor eficienți sau ineficienți; c) opiniile dvs. cu referire la comportamentul unui manager ideal.

Griffin (2016:27-28) sugerează un chestionar de apreciere a abilităților manageriale structurat în 4 domenii: planificare, organizare, conducere și control. Gareis (2010:103-105) descrie rolurile managerului de proiect. În baza acestor materiale a fost propus următorul chestionar:

### **CHESTIONAR**

Abilitățile manageriale ale managerului de proiect – chestionar (adaptare după Griffin, 2016:27-28; Gareis, 2010: 104-105; Lessel,2007:28):

Evalueați fiecare item pe o scală cu 5 puncte cu următoarele interpretări: 5 - Cu siguranță e adevărat despre mine; 4 - Probabil este adevărat despre mine; 3 - Nici adevărat, nici neadevărat/ indecis; 2- Probabil nu este adevărat despre mine; 1- În mod cert nu este adevărat despre mine.



Tabelul 2.1. Chestionar de evaluare a abilităților managerului de proiect

Categoria de itemi/Itemul		1	2	3	4	5
<b>I. Poziția în proiect</b>						
1.	Înțeleg viziunea și obiectivele proiectului					
2.	Asigur realizarea obiectivelor proiectului					
3.	Elaborez documentația referitoare la managementul proiectului					
4.	Asigur conducerea echipei proiectului și gestionarea relației cu colaboratorii					
5.	Reprezintă echipa proiectului în relație cu terții					
6.	Raportez finanțatorului					
7.	Am cunoștințe de specialitate în domeniul temei proiectului					
8.	Am abilități tehnice și tehnologice (utilizarea software pentru managementul proiectului, procesarea datelor, comunicarea online)					
9.	Sunt întreprinzător în gândire și acțiune					
10.	Am competențe de acțiune strategică, de modelare a proceselor și de intervenție în situații diverse					
<b>II. Planificare</b>						
1.	Am elaborat structura (pachetele de activități) și planurile proiectului în colaborare cu membrii echipei proiectului					
2.	Am realizat planificarea întâlnirilor pe proiect (agenda)					
3.	Am stabilit obiective clare pentru mine și pentru echipa proiectului					
4.	Am stabilit regulile și normele de lucru de comun acord cu echipa proiectului					
5.	Iau decizii numai după analiza critică a argumentelor					
6.	Iau în calcul/anticiperez efectele acțiunilor și deciziilor mele atunci când planific activitățile proiectului					
7.	În orice moment pot prezenta stadiul realizării sarcinilor din proiect					
8.	Pun la dispoziția echipei și a altor persoane interesate planuri scrise pe care să le poată consulta					
9.	Sunt flexibil și-mi adaptez comportamentul și deciziile la schimbările care intervin în desfășurarea proiectului					
10.	Anticipoz barierele și blocajele care pot împiedica sau întârzia realizarea obiectivelor					
11.	Realizez planificarea managementului riscurilor pentru prevenirea și depășirea discontinuităților proiectului împreună cu membrii echipei proiectului					
12.	Sunt deschis la noi experiențe					
13.	Pot preciza resursele puse la dispoziția proiectului: financiare, materiale, software, logistică (spațiu și comunicare), umane.					
14.	Planific procesul de monitorizare și control al proiectului					
15.	Planific marketingul proiectului					
<b>III. Organizare</b>						
1.	Am stabilit echipa proiectului în baza unei liste cerințe/profil de competențe					
2.	Mă asigur, la realizarea oricărei sarcini, că urmez planul					
3.	Am o perspectivă clară asupra modului în care trebuie structurate etapele de urmat pentru îndeplinirea sarcinilor din fiecare pachet de activități și a întregului proiect					
4.	Etapizez demersul îndeplinirii unei sarcini (etape, secvențe sau subsecvențe)					
5.	Adaptez activitățile sau acțiunile de întreprins pentru realizarea sarcinilor proiectului atunci când circumstanțele se schimbă					
6.	Analizez diferitele posibilități de abordare a unei sarcini înainte de a decide ce/cum trebuie procedat/ce trebuie făcut					
7.	Știu care sunt prioritățile cu privire la activitățile proiectului și la îndeplinirea sarcinilor					



ISBN: 978-606-37-0544-1